



华南理工大学 工商管理学院
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

国家级新型工业化发展创新研究基地

管理案例教学与编写 教师手册



华南管理案例研究中心
华南案例教学实验中心

中国 广州

South China Management Case Study Center
South China Laboratory Center Of Case Study
Guangzhou China

华南理工大学工商管理学院

国家级新型工业化发展创新研究基地

管理案例教学与编写

教师手册

主编 黄培伦

协编 张红、黄爱华、蔡开仕、王三木

华南管理案例研究中心

华南案例教学实验中心

中国 广州

South China Management Case Study Center

South China Laboratory Center Of Case Study

Guangzhou China

谨此献给

所有的同事、同行和同道

共同致力于管理案例的本土化和国际化

特别致敬

中国管理案例创始人

案例教学与编写的开拓者余凯成教授

华南管理案例研究中心 华南案例教学实验中心

华南管理案例研究中心暨华南案例教学实验中心为国家级新型工业化发展创新研究基地专设的科研机构,是教育部 985 工程二期创新基地建设项目新型工业化发展创新研究基地的一部分。依托国家教育部直属的全国重点大学华南理工大学雄厚的教学和科研实力,立足华南、面向国内外,为中国企业管理案例研究、教学、培训与学术交流提供支持与服务公共服务平台。

中心宗旨:建设以中国本土企业管理(尤其是新型工业化以及泛珠江三角洲企业)为主的管理案例库,促进中国企业的管理现代化

依据中国企业、特别是珠江三角洲以及泛珠江三角洲地区的企业发展实际,总结提炼中国企业的本土案例,探索中国式的管理实践、理论和方法,为管理研究和管理教学提供丰富的案例,促进中国企业的管理现代化。

建设以中国本土企业管理(尤其是珠江三角洲企业和新型工业化)为主的管理案例库。加大力度,抓紧进度,力争在五年内建成华南地区最具实力和影响的管理案例库、十年内建成国内一流的管理案例库。

基本功能

- (1) 建立案例数据库(含教学案例、研究案例以及管理现代化创新成果),用以支持 EMBA、MBA 等高层次管理教育和高水平管理科研以及管理咨询和管理培训;
- (2) 建立案例中心网站和基于网络的案例学习环境;
- (3) 开展案例研究和案例教学工作,出版《中国本土管理案例·南中国》系列书;
- (4) 积极开展与国内外院校和企业的合作开发、交流管理案例,组织国内外有影响的案例研究与教学的学术研讨会和高级研修班;
- (5) 申请和承担有关企业管理案例研究方面的科研项目。

负责人简介

黄培伦 华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师、EMBA 和 MBA 导师。历任工商管理学院副院长、电子商务学院副院长、华南案例研究中心主任等。兼任广东省人力资源协会副会长、广东省管理咨询协会副会长、广东省政府发展研究中心特约研究员、广东省管理现代化成果评审委员会委员等;清华大学、中山大学、中国科学院研究生院、香港中文大学、澳大利亚国立巴拉瑞特大学客座教授等。专长组织行为学、战略管理、人力资源管理、企业文化。

张 红 华南理工大学工商管理学院教授、硕士生导师、MBA 导师,教学团队首席教授,专长管理学等。

黄爱华 华南理工大学工商管理学院副教授、硕士生导师、MBA 导师,专长人力资源管理、国际企业管理。

联系方式

办公地点:广州市华南理工大学汕头校友楼五楼

地址:广州市华南理工大学工商管理学院(邮编 510640)

电话:8620-87114100

网址:www.scase.com www.scase.scut.edu.cn

目 录

主 编 导 语	黄培伦 (1)
---------------	---------

管理案例学

管理案例学引论	余凯成 (7)
管理案例的教学	余凯成 (16)
管理案例的学习	余凯成 (24)
管理案例的编写	余凯成 (43)
管理案例常用的分析工具	余凯成 (53)

案例教学

“哈佛”怎样培养管理人才	黄培伦 (78)
案例教学在哈佛商学院发展的缘起	安德鲁·R·托尔著、余凯成编译 (80)
哈佛大学商学院案例教学研究	陈树文 (91)
中西文化差异对引进西方管理教学方法的影响	M·伊斯特比、史密斯·R·布特 (97)
借助案例法改革中国经济	劳伦斯·林恩、张吉平 (103)
工商管理案例教学的比较研究	何龙斌 (109)
案例法百家谈	余凯成选编 (112)
案例 — 培训工作者必不可少的工具	A·艾因西得尔编、李明斐译 (115)
“学习立方体”模型与“在干中学习”	余凯成 (119)
案例教学难度分析	米奖尔·林德斯、詹姆士·厄斯金 (124)
《用案例学管理》序言	罗伯特·W·默里著、余凯成摘译 (129)
怎样在“企业战略”课中学习案例	戴维德·C·罗杰斯著、余凯成译 (132)
亲验性教学法在组织行为学教学中的应用	余凯成 (135)
“微型案例”与“关键事件”	余凯成 (138)
在大学本科“组织行为学”课中实施案例教学	黄培伦 (141)
在教学实践中认识案例教学	黄培伦 (144)
一次关于案例教学的实证性研究	余凯成、何威 (151)
管理专业应特别加强案例教学	贺华 (167)
中国工商管理案例教学现状研究	何志毅、孙梦 (171)
中国 MBA 案例教学体系建立的思路与方法探索	严志勇等 (179)
案例教学方法与工商管理教学	张建东 (183)
工商管理案例教学的组织与思考	马庆栋、孙慧娟 (187)
案例教学模式的课堂管理策略	孙承毅、孙万东 (190)
管理案例教学法的实践与探索	黄仲龙 (194)

当前我国案例教学法的反思与重构	余红娟 (198)
案例教学中需要研究的几个问题	王秀芝 (202)
管理案例教学实施中的主要问题及因应之策	刘梅等 (205)
管理类课程案例教学法的合理运用	王军伟、孙国峰 (209)
案例教学法在人力资源管理专业教学的应用研究	赵文芳 (212)
基于网络的案例学习环境设计与研究	宋述强、王学优 (215)

案例编写

案例编写程序化练习集	余凯成改编 (256)
编写讲义须知	Thomas · V · Bonoma (297)
编写案例研究的注意事项	布鲁斯、科恩 (305)
编写案例的清单和计划	科里斯丁森 · C · 罗兰 (309)
在发展中国家编写案例的经验谈	亨 · W · 莱恩、戴 · G · 伯戈因 (311)
亚洲的案例教学与编写 — 挑战与机会	F · 罗曼著、余凯成编译 (317)
案例本土化与国际化	何向前 (320)
案例研究：从个案分析到理论创建	叶康涛 (322)
探索复杂的社会结构：江村调查	袁方 (327)
实例研究方法	查尔斯 · H · 布沙、斯蒂芬 · P · 哈特 (333)
案例的使用说明书及其规范	余凯成 (335)
案例编写示例：万向集团的国际化道路	中欧国际工商学院 (340)
案例编写示例：“闲可钓鱼”和“无暇吃鱼”案例及其使用说明	黄培伦 (354)
案例编写示例：广东半球实业集团公司案例及其使用说明	黄培伦 (361)
案例类 MBA 学位论文写作要求及其例文	华南理工大学工商管理学院 (388)

【通信】

案例中心特色与成员个人特色的关系	张红、黄培伦 (439)
------------------------	--------------

【动态】

中国 MBA 培养院校管理案例共享中心	(441)
---------------------------	-------

【书架】

特别推荐	(444)
------------	-------

【链接】

国外管理案例教学与案例库概览	(448)
国内管理案例研究中心概览	(450)

主 编 导 语

黄培伦

“生活之树常青，而理论是灰色的”。这是德国大文豪歌德的一句名言。要使理论不再是灰色的，理论必须从生活之树汲取生机和养份，在生活之树上开花、结果。

植物的根、茎、顶端，不断进行细胞分裂而增生，在生物学中称之为“生长点”。综观世界范围的管理现代化，存在三类生长点，即观念（准确地说是指概念，Concept）、方法（Method）和案例（Case）。这是管理现代化的“应知”、“应会”和“实例”。本文提出三类生长点的观点，并作深入浅出的论说。

“心想事成”说观念

我国致力于推行管理现代化，迄今已进入第 17 个年头。其势头之猛，令人振奋。如何因势利导，还须三思而行。针对并非杞人忧天的“管理滑坡”现象，应有恰当的对策。

误区之一是“重方法，轻观念”。十多年来，花了很大的力量推广现代化管理方法，应该说是有成效却未尽人意。方法无疑是应予重视的，然而因此而轻视方法，却不能不认为有失偏颇。殊不知，方法是靠人去运用的，而人是受观念指引的。观念不更新，则再好的方法也难以有效地发挥作用。

观念通常意指想法、意愿（Idea）。本文所指的观念，准确地说是概念（Concept）。“概念在某些辞典中仅被解释为观念，而在另一些辞典中则把它定义为：从种种特殊因素中抽象出来的广泛而一般的观念。概念的这种内涵对企业领导人会有很大的帮助。很多人都能产生观念，而对一个概念的思考者来说，他是根据实施和观察结果，总结出广泛的一般的观念，即有适用性的观念。”（引自威廉·纽曼主编《2000 年的经理》，44 页）概念是对事实的抽象，以反映事物的本质属性。说到底，理论就是概念加方法。

哥伦布竖鸡蛋的启示

历史上哥伦布发现新大陆，一时声名大噪。有人对此颇不以为然，说你哥伦布有什么了不起。新大陆那么大，要找有何难。传说哥伦布没有正面回答，而是要非议者把生鸡蛋竖立在光滑的台面上。待非议者一一失败之后，哥伦布从容不迫地将鸡蛋往桌面上敲了一个缺口，然后稳稳当地竖立起来。那些人自然很不服气，声称要是早说可以将鸡蛋打破，他们谁都能够竖起鸡蛋。哥伦布这才答道，行不行就在于你们想不到，而我却想到了。

这就是哥伦布竖鸡蛋的故事。轶闻虽不足为凭，给予人们的启迪却是意味深长的。世间很多事情，其实并非真的做不到，而是难在想不到。正所谓“不点不破，一点就破”。作为方法运用的前提。观念的突破常常是关键性的。

观念：管理活的灵魂

观念是管理现代化活的灵魂。管理现代化的进程自本世纪初开始，由传统的经验管理变革为科学管理，进而发展为管理科学；由以事为中心的管理，变革为以人为中心的管理；由专业管理，变革为全面管理。所有的变革首先是观念的变革，离不开观念的突破。

泰罗被尊为现代管理理论的开创者，他认为科学管理的精髓不在于具体的制度和方法，而在于

全面的精神变革。用他的话说：“这种新方法或新观念的替代是科学管理的实质所在。”管理实践也验证了这一点。突出的例证是当年福特汽车公司的“同步化管理”（又称“福特制”）和通用汽车公司的“事业部制”。前者是整体效率观念和专业化、标准化观念的体现；后者则是决策与执行相分离、分散经营与集中控制相结合观念的体现。

不首先从观念上解决问题，方法再好也未必能奏效。以引进 TQC(全面质量管理)为例，日本成效显著，我国则相形见绌。差距仍在于我国不少企业“重方法、轻观念”偏颇，结果是“形似”（方法）而“神不似”（观念），欠缺日本企业那种“用户第一”的信念和责任感、强烈的危机感和整体意识。

方法和观念应是不可分割的，引进方法还须导入观念，否则难免“画虎不成反类犬”。当前我国一些企业开始重视 CI 战略，这是“好心”。CI 意指企业形象，是理念识别(MI)、行为识别(BI)、视觉识别(VI)一体化的企业形象整体系统(CIS)。由于种种原因，在实际操作中观念滞后，误将 VI 当 CI，则难免“形似而神不似”，有“好心”未必办“好事”。在引进 PR(公共关系)时出现过的简单化、庸俗化，就是前车之鉴！

“事半功倍”说方法

方法是管理现代化的有效手段。用当代管理学大师彼得·德鲁克的话来说：“管理就是求效”。要使事情不仅想到，还要做到并且做好，就要重视解决方法问题。方法对管理的成效关系极大。得法者可收事半功倍之效，不得法者未免事倍功半。甚至事与愿违。

方法：管理的利器

有道是：“工欲善其事，必先利其器。”方法就是管理的利器。

如果说观念是“务虚”，那么方法就是“务实”，是分析和解决问题的手段。打个比方，目标是“过河”，观念是行为的“指南”。而方法则是作为手段的“桥”和“渡”。不解决“桥”和“渡”的问题无法“过河”，不解决方法问题则观念再好也是空的。

“神机妙算”欠功夫

管理方法有“硬”、“软”之分。误区之二是“重硬方法，轻软方法。”

从科学管理到管理科学，从工业工程到管理工程，显示着管理的硬化趋势。与此相应，以精密化、系统化为特征的管理方法，属于“硬方法”。形象地说。从泰罗时代的秒表(动作与时间研究)、图表(甘特图)到其后的数量方法(运筹学、数理统计)，加上电子计算机技术，可谓是“神机(电算机)妙算(数量方法)”。时至今日，在预测、决策、计划、组织、协调、控制、战略等管理职能领域，已有许多实用、有效的“硬方法”可供选择和运用。这些方法大行其道，一度威风八面，以至在世界范围内形成对“硬方法”和“硬化趋势”的迷信。这也影响到我国，成为一种倾向。然而，曾几何时，迷信被打破。对于以人为本的管理现代化，所有这些“神机”、“妙算”已被证实仍欠功夫。

行为科学的兴起，组织行业学、权变学说、公共关系、企业文化、企业形象(CI)等的发展，显示着管理的软化趋势。与此相应，以非精密化、权变化为特征的软化趋势，属于“软方法”。这些应用于对人的了解、激励和领导、人力资源开发和管理、组织变革与发展、企业文化、CI 战略、人际沟通、关系调适等管理职能领域的特殊技巧和专门方法，大大丰富了管理的“方法库”，越来越为广大管理者所重视和自觉运用。

刚柔相济，软硬兼施

自 70 年代起，世界范围的管理现代化在总体上呈现显著的软化倾向，这一态势迄今仍在持续。我国自无例外。面临世纪之交的挑战，我国管理现代化亟待加强关于“软方法”的应用研究和实践。在观念上应“刚柔相济”，在方法上当“软硬兼施”，才有可能切实提高我国管理现代化的有效性。

在方法问题上，既要注意其先进性，又要注意其适用性。方法的着眼点是解决问题。一般说来，先进方法之所以先进，就在于更有利于解决问题，相对于原有的不那么先进的方法，具有化难为易、更为优胜的效果。但这并不是绝对的。先进方法同样有一个适应性的问题，不是可以不顾条件和问题的特殊性而能照搬照套的。显而易见，相对不那么先进的方法也不是可以一概排斥的。事实上，当前的问题有些很可能还必须用这些不一定那么先进的方法来解决（例如，工业工程中的工作研究）。

总之，应取法于先进，立足于适用，视野要开阔，做法要灵活，善于权变，即随机应变或称变通。俗话说得好：“无定法，必有法”。这是因为，管理方法本来就是针对不同范围、不同阶段的不同问题，或是同一问题的不同方面而提出来的，有其针对性和适用条件。任何方法的有效性都离不开所要解决问题的特殊性。没有包治百病的药方，从来是要对症下药！应当承认，无论是归为大类的“硬方法”、“软方法”，或是具体的专门方法，都有其独特的功效和局限，都是不可以偏废和滥用的。

“实事求是”说案例

我国管理现代化的误区之三，或许可称之为“重‘经验’，轻‘案例’”。

为了推进管理现代化，我们总结了不少源于实践的“经验材料”。这些“经验材料”也确实具有某种借鉴意义。然而，有失偏颇的是，由于过于注重归纳的“结论”，而相对忽视所依据的“事实”，致使所总结的“经验”未免失之于主观随意。这也导致实际工作的盲目性，例如不顾具体条件和适用范围而照搬照套，或是虽有愿望学习却难以适从。

有鉴于此，很有必要提倡案例以及相应的案例研究和案例教学。

案例：管理的写实

案例(Case)又称个案、事例，其本义是指事实、情况。这是一种根据事实而作的有关描述，其中隐含有待解决的问题，用来反映或研究某种现象。

可以从三重意义上把握案例的特性。一是真实性，也称客观性。案例是纪实的，是对事实的描述。二是具体性。案例涉及具体的人和事，因而是可观察的。三是权变性。案例通常是实践中未有定论的现象，要求据以作“具体情况具体分析”，即权变或称“随机应变”。管理案例注重的是事实(显在的)、和问题(隐含的)。其性质是中性的，并不预先设定该管理方式和方法是否有效。而是提供未经深化(能够激发思考且无现成结论)的素材，以供使用者或学习者自行分析和研究，从中引出适当的经验或教训。

管理的实践性很强。就此特性而言，可以说管理是人类的生存智慧。所谓“智慧不可以言说”，却可以体验和领悟。在异彩纷呈的管理世界，案例充当着一个颇为引人注目的角色。

案例研究和案例教学

案例用于研究，称为案例研究。按照 M·克罗泽的说法：“它是一种整体方法，推论的主要类型是描述和理解而不是测定。”其目的在于获得关于研究对象的综合性信息。

正所谓“麻雀虽小，五脏俱全”。尽管不宜因此而推导出普遍意义的结论，却能提供对问题作具

体分析和检验的机会，所以特别适用于探索性研究。

案例用于教学，称为案例教学。一种有代表性的评论：“一篇好的案例是一个运载工具，它把大量真实情况带进教室里来，让全班学生和教师对它们进行分析和处理。”其特点在于，通过案例的分析和研讨，让学习者在逼真的情景中模拟并体验管理实践，对所学的理论知识尝试运用。学习者在案例教学中“亲历其境，感同身受”，化间接经验为直接经验，化“死知识”为“活知识”。案例教学对于能力的培养特别有效，这是其他教学方法难以替代的。

“务得事实，每求真是”

“实事求是”语出《汉书·河间献王传》。颜师古注：“务得事实，每求真是也”。经毛泽东、邓小平倡导，实事求是成为我们的思想路线。“‘实事’就是客观存在的一切事物，‘是’就是客观事物的内部联系，即规律性，‘求’就是我们去研究”。（《毛泽东选集》第三卷，第759页）

人的真知灼见源于事实的提炼，个人的直接经验，即亲身经历和体验的“实事”总是非常有限的，大量的要以间接经验为补充，化间接经验为直接经验。案例提供的正是“实事”，尽管写成书面的“案例”上是事实的描述。通过案例来研究和学习，从而增长使用者和学习者的真才实学，已被证明是行之有效的。

相比之下，以往常用的“经验材料”有相当一部分未免相形见绌。这类“经验材料”往往忽略“实事”而注重“经验”（结论），致使所总结的“经验”失却依据，所求之“是”也就成了“标签”。使用者和学习者难以从中真正学有所得、学以致用。现实生活中，一些精心写成的“经验材料”，其“经验”之所以难以推广，应与偏重“经验”概括而欠“案例”描述有相当的关系。

令人欣慰的是，伴随着我国管理现代化的发展，案例日益受到人们的重视，案例的采集、编写、研究和教学方兴未艾。其中，以余凯成教授为理事长的中国管理案例研究会功不可没。该会会刊《管理案例教学研究》自1987年创刊，至今已出刊约20期，每期约12万字。余教授所撰《管理案例学》（四川人民出版社），成为国内的第一部专著。由国家经济贸易委员会干部培训司组织编写的《中国企业管理案例》、《中国企业管理案例使用说明》（中国经济出版社），被列为全国企业管理干部培训系列教材。这些，都是非常令人鼓舞的突破性进展。

管理现代化的突破须抓住最有关键意义的“生长点”，即观念(Concept)、方法(Method)和案例(Case)。这是管理现代化的“应知”、“应会”和“实例”。旨在超越，走出“重方法，轻观念”、“重硬方法，轻软方法”、“重‘经验’，轻‘案例’”三大误区。以观念为导引，以方法为手段，以案例为参照，因势利导，迎接挑战，开拓我国管理现代化新境界！

附言：以文会友、以书会友。编此手册，以飨同好。

通讯地址：广州市华南理工大学工商管理学院（510640）

办公电话：020-87114100

E-mail: bmphuang@scut.edu.cn

管理案例学

管理案例学引论（余凯成）

管理案例的教学（余凯成）

管理案例的学习（余凯成）

管理案例的编写（余凯成）

管理案例常用的分析工具（余凯成）

前言

实现管理现代化,不能仅着眼于管理手段与方法的现代化,还要注意管理观点与组织机构的现代化,重人才的现代化更是不可缺的重要因素。为了造就起一支宏大的社会主义现代化的管理干部队伍,我国的管理教育事业近年来十分蓬勃兴旺,大批各式管理教育机构纷纷建立。在引进与探索国内外各种先进的教材与教具的同时,先进的管理教学方法也开始引起人们广泛的兴趣。

本着“以我为主,博采众长,融汇提炼,自成一家”的方针,许多在国外行之有效的现代化管理教学方法,如项目教学法,计算机模拟教学法等,已在国内获得介绍、宣传和试用,其中管理案例教学法尤其得到较普遍的重视和接受。它不但已被成功地用于教学,也被初步试用于国家厂长统考中,收到可喜的效果。中国工业科技管理大连培训中心在1985年第六届厂长(经理)研修班结业前,经国家经委同意,曾对学员组织了一次具有国家厂长统考同等效力的结业考试。考试命题,除了知识型考题外,首次尝试采用了大型综合性案例分析题,以测试受训学员综合动作所学的各种管理理论知识,独立地解决模拟环境中实际管理问题的能力,初步收到了较好的效果。尽管我们的探索还是初步的,经验还是零碎的,但是我们已深深地感受到案例教学法的可取之处与巨大潜力,深信它值得进一步探索、发展和完善,使之纳入我们的教学常规中来。

不能否认,就全国而言,案例教学法的采用,还远非普及,对它的介绍、宣传和推广还很不够,许多从事管理教学的同志甚至还不知道这种方法,或对它们的理解不贴切、不全面、不深入;自己编写的高质量的管理案例还寥寥可数,引进、翻译和采用的外国案例为数也不多,各单位的案例库还未建立或极不充实,单位之间的案例交流还未展开,遑论使之经常化、制度化及交流网络的建立了。这种情况大大落后于形势发展的要求,远未能适应管理教育发展的需要。

最近,经国家经委批准与支持,大连培训中心与部分兄弟院校联合发起成立了一个“管理案例教学研究会”学术团体,本着促进案例教学在我国推广与发展的宗旨,组织交流会议,编印有关材料。但是,目前要普及与提高案例教学,使之迅速发展,为管理教育做出较大的贡献,困难确还不少。不过我们不能坐等条件成熟,而必须有所作为。因此,我根据近年来的案例教学实践中的体会,并参考国内外有关文献,编写了这本《管理案例学》。

本书在介绍有关管理案例教学的诸章正文之后,还附有一套“案例附编”。它包括编者自行撰写的案例六则,自国外案例改编的五则,以及直接翻译的外国(主要是美国,也有瑞士)案例十九则,共计三十则。这些案例有种不同的篇幅和类型,并涉及多门管理专业学科,如一般管理学、财务管理、生产管理、组织行为学、管理心理学、企业战略与政策等。这套附编中的案例,都经过教学实践试用,证明有效,受到师生欢迎。附编这套案例,是为了配合与验证正文所述内容,供读者练习与参考用的。

本书编写主要参考下列文献:M·P·麦克奈尔《案例法在哈佛商学院》、R·罗斯达特《案例分析艺术——管理情景诊断指南》、M·R·里德斯与J·A·厄斯金《案例研究:案例撰写过程》、J·本纳特《编写案例及其教学注释》、R·戴维斯《编写案例及其教学注释》、L·斯泰勃《怎样阅读案例》、D·罗杰斯:《企业政策中的数字》。

余凯成

1986年8月

管理案例学引论*

余凯成

这本书主要是谈案例法的管理教育中的应用，因此开宗明义，不能不先从管理和管理学谈起。

管理学的主要特征

粗略地讲，所谓管理，就是要对由两个或更多人所组成的集体中的活动，进行规划和安排，对这些人进行组织和激励，对他们的活动进行指导、协调、控制，从而有效地实现这个集体的既定目标。而研究有效管理规律的学问或知识体系，就是管理学。管理学有哪些主要特征呢？

1. 实践性：任何一门学问恐怕都少不了实践性，但管理学的实践性似乎更强烈、更鲜明、更突出。任你理论再“高深”，再“玄奥”，拿到实践中一检验，真假立显，毫不含糊。

2. 综合性：这可以从两层意义上来讲。一是指管理学既是一门科学，同时又是一门艺术。这是因为管理的对象不仅有物，还有人；而人却不同于物，并不完全服从于是理性规律，还有感情、心理因素在起作用。因此，管理不能单凭技术性的、定量性的手段，还得在一定程度上依靠定性的、经验性的判断乃至直觉。从这个意义上讲，管理学的科学性中，既有自然科学成分，又有社会科学成分，也就不难理解了。

综合性的另一层意义，是管理学的跨学科性，多职能性。广义的管理，固然可包括从最基层的（如班、组长）管理活动，直至整个部门、组织乃至国家的管理活动。但我们这里探讨的管理，却是较狭义的，指的是那种独当一面，兼顾各方，总揽全局的高层管理。这种管理显然是综合性的。

3. 权变性：权变指的是没有一定之规，一切要因地、因时、因情制宜。这是因为，管理特别是高层管理所发生的环境及所应付的对象实在太复杂多变，不可能有什么简单的、可适用于一切的“万应灵丹”，也不会有什么唯一正确的、最佳的答案和标准的缘故。

管理教育与培训的基本目的

既然所说的管理指的是高层管理，则我们的管理教育与培训工作的目的，就是造就大批优秀的高级管理人才，培养能胜任全面领导任务的管理干部。对这种人有什么基本要求呢？

当领导无非是两件本事：出主意与用干部。出主意还包括合主意，也就是“做决策”。这指的是从纷繁复杂的现实中发现问题的原因，分清主次，拟出多种针对性的对策，权衡取舍，当机立断，从中选定最佳方案的过程。“用干部”的本事，则指的是识别与选拔人才，正确地使用、激励、培养与教育他们。

要掌握这两门本事，当然要向他们传授最新的管理知识，包括现代化的理论、概念、方法与技术，但这还远远不够。这一方面是因为这些知识本身总在不断迅速地进化着，由于知识会老化，需要更新，因此培养干部的自学能力，重要性不亚于是传授知识本身。另一方面，更重要的是，再好的知识，不能用来解决实际问题，是毫无用处的。纸上谈兵，坐而论道，言过其实，终无大用。

可见，管理教育与培训的基本目的，不仅是要使受训都掌握先进的知识，而且更要使他们养成很强的独立的、综合性的工作能力。这里的工作能力，主要指发现问题、分析问题与解决问题的能力。

* 余凯成编著。管理案例学，成都：四川人民出版社，1987，第一章

为什么要强调“独立的”工作能力？因为这些人将来是要开创局面、自撑门户的。不能设想他们将来受领了一项艰巨任务时，他们的上级会象孔明似的预授锦囊，按时开拆；也不可能拍拍他的肩头说：“老弟，请拿起这本书，翻到 x x 页，参照习题 x 去做。”一切得靠自己打天下了。

那为什么还要强调“综合性的”？这取决于上述管理的综合性、多职能性。管理学的知识结构很独特，不像其他学科所觉的那种塔型的收敛式结构，即越往深钻，知识越专门化、越窄。管理学是下窄上宽的丁字型发散式结构。当你是一个工程师乃至设计课题组长时，知识面是很窄的；一旦你升为领导，对你的知识面要求突然大大拓宽了，要求你不仅对技术，而且要对生产、计划、质检、采购、财务、人事、销售等各个职能方面都要有所了解。管理干部不但要受过各职能专业的普遍的知识训练，由专才变为通才，而且应该善于综合运用所学知识，跳出原来单一职能的圈子，学会从全局观点出发去分析、考察与处理问题。

因此，有效的管理教学方法，应是能围绕着这些要求，为实现这些基本目的而服务的。

管理案例教学的缘起

作为上层建筑，管理学反映并适应它的基础，即社会生产力的发展水平与形式。所以，现代管理学是在工业革命已开始多年后的 19 世纪后半叶，业主凭其经验进行管理的家庭手工作坊式小企业渐渐退出历史舞台，以大企业为代表的社会化大生产方式萌现并迅速发展时，才随之出现的。现代管理学的先驱者们试着总结出为数不多的，明确精炼的管理通则，来指导管理实践。与此相对应，管理教育中普遍采用的是以长篇系统讲授为主的灌输性“结构式”教学法。管理教育的形式与方法，总是随着管理实践与理论的发展而变化的。

到 20 世纪初，企业的规模越来越大，面临的环境与形势也越来越复杂，越多变。少数管理通则已不能概括与应付，只好加上一些“例外规则”。例外越来越多，实际上已失去指导意义。面对瞬息万变、头绪纷繁的局面，管理者的成败，显然已取决于他们审时度势，剖析权衡，把握战机，对症下药的工作能力。而这种能力的培养与获得，既不能乞灵于吞服几粒便能顿开灵窍的“仙丹”，也显然不是单靠读书与听讲便能达到的。看来唯一可行的办法是那句常提的老话：“从实践与经验中学习”。

但是具体地实行起来，又有了新问题。如果强调亲身实践与第一手经验，就必须使学生走出校门，深入企业，长期蹲点。因为若短期实习，蜻蜓点水，浮光掠影，体会不会深。但若完全以实干代替学习，不但失去学校教育的特点，费时很长，而且所接触的只有个别独特的具体情况，所获未免有失片面。正是在这种进退维谷的形势下，管理案例教学法便应运而生了。

应用大批对实际情况与经历的介绍材料来训练学生，其实由来已久。医学院运用病例、军事学校利用战例与法学院采用判例来进行教学，可以追溯到较远的年代。管理教育中采取管理案例来教学，用意与此相似。把一个个独特的但为数众多的具体管理情景提示给学生，使他们不离校就能在短期内“接触”到大量各式各样的实际管理局面，经济而有效地使他们弥补了实践的不足与片面。但其意义还远不止此，它不是单纯的“代理式学习”（即通过学习别人的直接经验而取得的第二手间接经验式的学习），因为学员通过自己和集体在假定的、模拟的但接近实践而逼真的不同和管理环境中多次操演锻炼，如亲历其境，感同身受，比单纯“代理”深刻，效果甚至优于演员采用排、士官生的图上或沙盘作业乃至实弹演习。

管理案例教学法为美国哈佛商学院于本世纪 20 年代所首创和倡导，它刚一出现就显示了强大的生命力，受到美国企业界、学术界、教育界的重视与支持，一些资金雄厚的大基金会也解囊相助。

到了 40 年代，哈佛已开始有了初具规模的包括案例选题、搜集、编写、应用、储存、建档、注册、审批、更新、发行、经销、交换、版权保护等各方面在内的较完整的管理案例系统，案例法院普遍用于大多数管理课程的教学中去，某些教授在一些高年级综合性管理课程中，甚至把案例教学当作主要基本唯一的教学方式。管理案例教学如今不但已传遍美国，影响早已波及美国以外的国家了。

管理案例的意义

管理案例的英语原词为 Business Case。Case 一词，还有译者作个案、实例、个例、事例的，但案例似较为贴切，且已采纳较广。

关于管理案例，至今似还未见到一个严格的、正式的、权威的、被普遍公认的定义。许多人各从不同角度出發，盲人摸象，未免见仁见智。与其学究似地纠缠在定义上，不如下功夫搞清它的实质与意义。

我觉得，为求简练，似乎可把管理案例定义为是“对某一特定管理情景的客观书面描述或介绍”。应当补充说明的是，这些介绍的对象往往是一个组织中的人员，行动，事件，背景与环境，通过对事实、对话的描述以及数据与图表等形式表达出来的。

要特别注意“客观”这两个字。它一方面表明，案例基本上是写实的，是确已发生过的事实的记录，不是杜撰、虚构与主观臆想的产物，不同于是小说。另一方面说明，案例是对事实的白描，不得带有撰写者的分析与评论。

但以上的说明还欠全面，它漏掉了两个重要方面。一是，管理案例有明确的目的，是为适应特定的教学目的而编写的。这说明它不是素材的任意胡乱堆砌，而是经过仔细筛选，精心编排组织的。二是虽然每个案例都有其不同的具体教学目的，但却又都有着一个共同的基本目的，这便是为学生提供模拟的管理情景，使他们获得锻炼与提高自己分析与解决问题的能力。因此，案例总以一个或一些问题作为经线或核心，围绕着它（们）展开和铺陈其情节的。

以上所说，是指教学用管理案例。管理案例还可用作研究手段，与问卷调查、现场观察、实验室实验等方法，同为常用的社会科学研究工具。但这不属本书的研讨范围，就不赘述了。

管理案例的主要功能与关键特征

这两个问题，上节都已初步涉及，但仍有深入阐明的必要。

案例是具有提供知识的功能的，这点不宜忽视。它能使读者了解到某一国家、地区、行业、某类组织的背景知识，这是颇有用的，管理教育与教训的对象大体可分两类：一类是青年学生。如管理学院、系本科大学生与研究生，他们是未来潜在的高级管理者与后备骨干。但他们从校门到校门，缺的是实际知识，虽然在其他形式的教学中学到了一些管理理论与概念，却不知道实际的管理工作者在管理实践中是怎样“想”、怎样“干”的，不知道管理理论与概念是怎样用于实际的。而案例能给他们补上这一课。另一类是现任管理干部进行在职进修、脱产学徒或接受轮训的。他们当然已有相当实际经验，但往往囿于是局部地区与个别行业的范围，需要扩大与更新。总之，案例对两面三刀类人都有开拓视野，增长知识的作用，而这是优秀管理干部所不可缺的。

但案例的最主要功能，还在于是为它的使用者（教师、学员、受训对象、考生、实际工作者及其他感兴趣的读者）提供一个逼真的具体管理情景，能使他们得到锻炼与提高自己独立工作能力的机会。但人们往往只注意到它对个人的作用，而忽略了它对集体（小组或全班）的作用。案例能为学习集体提供一个共同的关注焦点，一个取长补短、互相启发的机会。尤其对于干部培训来说，这

么多经验丰富，各怀“绝技”，来自“五湖四海”，各行各业的干部聚集在一起，就同一问题八仙过海，各抒己见，交流辩论，共同提高，这是一个十分难得的宝贵机会。集思广益，这是案例极重要的一项功能。而案例的基本功能就是“迫使学员去思考”。

从这里可以看出案例教学在法学院与管理学院中所起作用是不同的：法学院向学生介绍过去的判例，是作为一种可作茧自缚模仿的范例来起作用的，并不要学生自己去处理，以锻炼他们的实际管理能力。

说到案例教学的关键特征，值得特别指出的是两点：

一是案例教学所具有的鲜明的教学目的性，这个目的主要就是培养学员的独立工作能力。这个“工作能力”有着广泛的内涵，概括了学员今后管理职业生涯中所需的一切主要能力，包括自学能力（快速阅读、做札记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与推纳、计算等），解决问题的能力（发现与抓住问题、分清轻重主次、分析原因、拟定期针对性的各种解决方案、权衡与抉择、总结与评估等），人际交往能力（书面与口头表达、辩论与听取、小组的组织与管理等）等各个方面。可以说，案例学习全过程的每一环节，从案例预习到最后呈交书面报告，无不贯彻着各自独特然而却很明确的教学目的性。这种教学目的性不但反映在单个案例的学习中，而且反映在整个案例教学的全套设计上。在学员通过一个个众多的、表面看来互不相关、支离破碎的，然而实际上却是经过精心选择、用心安排的案例学习活动，在反复的分析与决策实践中，会举一反三，由此及彼，经过不断对比，归纳、思考、领悟，会建立起一套独特的、于是自己特别适合和有效的思维与工作体系（包括程序、方法、手段、基本观点、价值观等）。这个缓慢而艰巨的自我参悟过程，将带来学习与工作能力的升华与质变，可说是案例教学的最宝贵的特点与最核心的目的。有些案例教学的怀疑者与反对者指责“一个个案例涉及的全是很狭窄的、很局部的情况”，不如系统的知识讲授与通则教育。但他们忘了量的积累可以导致质的跃变。据统计，一个两年制的哈佛企业管理研究生，在校两年中约可接触与分析 600-700 个大小不同的案例（一说 1200 多，平均每个学习日约分得 2 个案例作业）。经过这种锻炼，他们的分析与决策能力大大提高，多能在讨论中口若悬河，头头是道，见解精辟，语惊四座。美国大企业的高级经理中，哈佛硕士生比重颇大，这种锻炼不能说不是原因之一。学校中传授的知识再多、再先进，到实践中也会不足，也会过时；而自学中领出的有效工作体系，却能使你受用无穷，终身临其境得益。“为将之道，存乎心。”这种可意会而不可言传的独特财富，正是长期学习与实践中勤学苦索的宝贵心得。

案例的另一个关键特征是它的高度拟真性，也就是说，十分接近真实情况。案例强调的是自学效果，不是由教师对学生进行保姆式的“知识喂养”，而是放手让学生自己去摔打摸索。所以，案例决不是一揽子包装精巧的“知识食品袋”，所有的信息都以“半成品”状态提供的完备清楚，井然有序，一目了然，只待你“如法炮制”，便能全盘吸收。正相反，案例中的问题往往若隐若现，并不太明确；信息的提供也往往是含蓄的、零乱的，一些数据、素材需要作一定加工、演算、推导，才能直接供使用。常听有的学生抱怨说：“这案例是啥玩意？颠三倒四，乱七八糟，吞吞吐吐，不痛不痒。”殊不知这或正是编写者的苦心，是为了加强拟真性。因为真实的生活中正是这样，谁来把信息替你搜集、加工、整理得有条不紊，万事具备，只要你拍板呢？还不是靠你自己！你需锻炼这种能力。案例作者还常用些障眼手法，如对枝节问题加以渲染，对实质问题反而半掩琵琶，或提供一些无关的多余信息。这并非他文字不精或未得要领，而是现实生活中总是情况杂陈，茫无头绪，需要你去伪存真，去粗取精。案例编写者甚至有时会故设“迷宫”、“陷阱”，提供点错误信息，如假借文中某

角色之口，说出某种结论或看法，你若不加分析，照单全收，先入为主，就会上当。另一方面，进行决策所“必需”的有用信息，案例中却不一定都有。这不是编者的疏忽，而是因为现实中的决策，往往是在信息不全条件下做出的。缺了必要信息，就要做估计、假设与判断，这就带来了不确定性与风险。但真的决策哪有毫无风险，有 100%成功的把握呢？管理者要有估计风险与收获的可能性大小，权衡利弊，果断地决定联取舍的能力。案例教学正是要培养这种能力。总之，案例尽量拟真，情况常是真假半掺，有虚有实，藏头去尾，一捆乱麻，以迫使你去看、思考、分析、整理、假设、判断、比较、决策。这正是案例的特点与优点。

管理案例的类别

管理案例可以从不同的角度去分类。若从篇幅大小与字数多寡来看，有短篇（小型）案例，通常指 1-2 页（16 开）或 1.5 千字以下的；中篇（中型）案例，2~10 页，约 2~15 千字的；长篇（大型）案例，10 页以上，超大型过 15 千字的。从所涉及的国别看，有本国与外国案例之分。从所需使用的分析工具与手段看，有定性分析性与定量分析性案例之分。当然也可从案例涉及的组织背景的性质来分，如有的涉及工厂、矿山等工业企业，有的涉及商店或饭店等商业和服务业企业，有的则涉及事业单位（非盈利组织），学校、医院、机关、部队等。研究对象可从个人夫妻店等或集体里弄工厂直至跨国性大公司乃至整个行业。若从编写方式看，又可分自编、改编、缩删、翻译诸类。还可从素材来源与拟真性强弱看，有创作型（小说式的、情节经虚构的，西方有称为“安乐椅型”的，因为可以足不出户，坐在椅上想出的）与纪实型案例之分。若从跨职能性高低分，又可分为专业性案例（如生产管理的、财务的、市场的、行为与人际关系的等）与综合性案例。这种划分当然不可能是泾渭分明的。

比较有用的分类法，是从案例的学习功能方面来分。这可以分为“描述/评审型”案例（Descriptive/Appraisal Case）与“分析/问题型”案例（Analytical/Issue Case）。前者是介绍某一管理事件的全过程，有现成的方案或计划，要求案例使用者对之进行评审，指出它的长处和高招，也点明它的疏漏与不足，两者都要陈述理由，并最好以所学理论作论证依据。这种案例可以描述发现与处理问题的全过程，对学生扩大实际知识面，检证与加深理解管理理论之效。但更多的是只写到方案拟定好为止，不需执行结果，更不加总结与评价，而给学生留有思考的余地。所以，这种案例既不同于新闻报道，也不同于工作经验总结与介绍、交流材料。这也是“案例”的叫法优于“实例”、“事例”的原因之一。后者则在情况描述中隐含有一定问题，要求学生把这些问题发掘出来，分清主次，探究原因，拟定对策，最后做出决定。这无疑有得于培养学生全面的工作能力，体现了案例教学的基本要求。因此，这种案例无疑是最典型的，是管理案例的主流与躯干。然而，这两类案例很难截然划分，因为纯粹的描述很少见，描述中往往孕含问题；反之，问题也离不开描述。同时，评审中怎能没有分析？分析也总是带有评审性的。所以，在分类上究追不舍，并无实际意义。

再介绍一种较新的案例分类法，它把篇幅、性质、功能、适用范围与使用对象结合起来考察。这种分类法把案例归为四类：

1. 高结构型或技术性问题的案例（Highly Structured or Technical Problem—Solving Cases）。这种案例短小精悍，开门见山，一般不超过 2 页篇幅或 1500 字，言简意赅，很少或没有“废话”即多余信息。待解决的问题的有关事实陈述得层次分明，交代得一清二楚。一般均有一种“最佳”解法与“标准”答案，并希望学生利用所学过的某种（某些）工具或模型来推导出这种解法。它们是用来帮助学生加深理解刚讲过的某一概念，或学会应用熟练前不久教过的一种公式，例如生产管